

الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية

د/ محمد حامد فتححي محمد*

المقدمة ومشكلة البحث:

إن العالم اليوم يتطور بشكل مستمر وسريع جداً، هذا الأمر يتطلب ملاحظة هذا التطور في مؤسساتنا لكي تعمل في بيئة إدارية صحيحة قادرة على العمل والتعامل بمرونة وفهم وأستيعاب التطورات التي تحدث بأستمرار.

وبأختلاف أساليب العملية الإدارية وتنوعها وتطورها عبر التاريخ يبقى الهدف واحداً وهو الحصول على أفضل مردود ممكن من الإمكانيات المتوفرة. (٢٤ : ٤)

ويتوقف أستمرار العمل الإداري وضمان الأداء الأحسن وتطوير الأهداف والأساليب بشكل فعال على الأفكار الجديدة والطاقات النامية، حيث أن الطاقات لا تأتي من العدم بل هي بحاجة إلى عمليات تربوية وتطوير مستمر، لذا فأفضل طريقة لضمان الطاقة الأفضل والخبرة الأكفأ هي إبرازها من العمل ذاته وذلك بعد تولي الأفراد للأدوار منذ البدء وتناميهم مع تناميها بشكل تدريجي ونشط، يجعلهم أكثر قدرة على تولي الأدوار الأهم شيئاً فشيئاً، حيث إن أسلوب الإدارة بالمشاركة هو أسلوب من الأساليب الإدارية التي تشجع الإنسان على زيادة أرتباطه بالمنظمة التي يعمل فيها وتجعله أكثر حرصاً على تنفيذ قراراتها لأنه أحد الذين شاركوا في اتخاذها، وهذا كله من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بنفسه وبالتالي درجة رضاه في عمله. (٣ : ٤)

ويذكر "جمال محمد علي" (٢٠٠٩م) إن الإدارة بالمشاركة تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، كما تعد الإدارة ضرورة حتمية للعمل بشكل جماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، والتربية البدنية تحتاج في إدارتها إلى متخصصين متمكنين في المجال الرياضي، بالإضافة لتوافر الخبرة الإدارية من الناحيتين النظرية والعملية حتى تستطيع مواجهة التغيرات والمستحدثات. (١٠ : ٨)

ويضيف "محمد ربيع زناتي، ياسر أحمد القصاروي" (٢٠٠٦م) أن أشراك العاملين في اتخاذ القرارات يسوده جو من الأحرار المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وبذلك تنمو روح المبادرة والأبتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة، ويؤدي المناخ الديموقراطي في القيادة إلى أحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم، كما يعطي فرصاً لتكوين جيل من القادة يخلف الصف الأول في حالة غيابه لأي سبب، ويرجع السبب في تكوين هذا الجيل إلى أتاحه الفرص له في التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد. (٢٥ : ٣٠٨)

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسوان.

كما يشير "أحمد محمد غنيم" (٢٠٠٤م) أن المشاركة هي التعاون بين كلاً من الرؤساء والمرؤسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث كشف تطبيق الإدارة بالمشاركة في العديد من المنظمات والهيئات إيجابيات كثيرة منها : خلق المناخ الملائم لتطوير وتغيير أساليب العمل بالمنظمة، وتنمية صف ثان من القيادات الإدارية، وتدعيم العلاقات الإنسانية بالمنظمة، وترشيد عملية اتخاذ القرارات. (٤ : ١١، ٢٨)

كما يذكر "محمد حسين الرفاعي" (٢٠٠٩م) أن تحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمنشأة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة والتشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الأهتمام بالعنصر الأنساني، ولم يكن الأهتمام بهذا الأسلوب وليد الصدفة، بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني والإداري والأجتماعي الذي شهده هذا القرن علاوة على أنتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات. (١٢:٢٤)

ويضيف كل من "مصطفى حسين باهي، أحمد الأنصاري مبارك" (٢٠٠٦م) أن عملية المشاركة بين القائد وأفراد المجموعة توجد حالة أرتباط بينهم حيث يكون توزيع السلطة متوازناً بينهم تقريباً، كما أشاروا إلى أن عملية المشاركة مقابلة لعملية التسلط، وتحدث المشاركة عندما يتحول التحكم من القائد إلى أفراد المجموعة وذلك في سبيل أخذ خطوة بعيداً عن السلطة في أخذ القرارات المشتركة. (٤، ٥ : ٢٨)

ويعرف "عمر عبد الحميد أحمد" (٢٠١٥م) الإدارة بالمشاركة على أنها ثقة تمنحها الإدارة العليا للعاملين ممن لديهم رغبة التفاعل وتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول الخطط المستقبلية وتنظيمات العمل والمشكلات والصعوبات التي تواجه العمل للوصول لقرارات وحلول أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة. (٢١ : ١١)

كما عرفها "أحمد محسن عبد المنعم" (٢٠١٢م) أنها دعوة القائد للمرؤوسين للمساهمة في حل المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المنظمة الرياضية للتوصل إلى أفضل الحلول الممكنة عن طريق تعاون المرؤوسين وتوزيع الأدوار عليهم وتفويض مقدار من السلطة لهم مما يخلق جو من الثقة بين القائد والمرؤوسين داخل المنظمة الرياضية لتحقيق أهداف المنظمة. (٣ : ٢٢)

ويعد التمكين هو إعطاء الأفراد فرصة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على أخذ القرار. (١٩ : ١٠)

ويشير "Kumar" (٢٠١٦م) أن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في تمكين العاملين، وذلك من خلال التفاوت في السلطة وتجنب الغموض بأعتبارهما من أهم ما

يؤثر على عملية التمكين الإداري، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بتقدير العاملين والعمل الجماعي والاتصال الفعال يلعب دوراً مؤثراً في التمكين الإداري للعاملين. (٣٧ : ٦٣)
مشكلة البحث:

في الأونة الأخيرة شهدت الأتحادات الرياضية المصرية كثيراً من التغيرات والتحديات في المستوى الرياضي، بالإضافة إلى التغيرات الاجتماعية في القيم والمبادئ التي تتطلب تحقيق التنمية والنهوض وبناء القوى البشرية المؤهلة علمياً وفكرياً واجتماعياً وسياسياً. حيث أن الإدارة لو أستطاعت أن تحصل على ثقة وتعاون العاملين في جو يسوده العدل والمساواة لكان ذلك مكسباً كبيراً يحقق أمرين : أولهما هو أستثمار وتوجيه طاقات هؤلاء العاملين فيما يفيدها، وثانيهما تجنب المشكلات والمعوقات التي تصدر عن هؤلاء العاملين، الأمران يؤديان إلى نتيجة أساسية هي الأنتاجية والكفاءة والربحية والنمو.

ومن خلال ملاحظة الباحث ومتابعته لما يحدث داخل بعض الأتحادات الرياضية، وكذلك من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع عدد من (الإداريين) ببعض الأتحادات الأولمبية الرياضية حول مفهوم الإدارة بالمشاركة وأهمية تطبيقها في الأرتقاء بالعمل الإداري داخل الأتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، لاحظ الباحث القصور في تبني إدارة تلك الأتحادات لمفهوم الإدارة بالمشاركة كما ينبغي أن يكون وعدم ترسيخ مبادئها من حيث (تفويض السلطات- المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات- تطبيق اللامركزية في الأعمال)، كما تبين للباحث أن هناك العديد من النظم واللوائح المنظمة بتلك الأتحادات الرياضية تعيق وصول المتميزين من العاملين إلى المناصب القيادية، ومن أهم هذه المعوقات التي أتضح للباحث (السيطرة- الروتين- التمسك بكل الأختصاصات)، وكذلك تجاهل أراء هؤلاء العاملين وعدم مشاركتهم في أتخاذ القرارات التي تخص العمل من قبل القادة أو المديرين، مما أحدث ما يسمى بالفراغ القيادي، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى التراجع الشديد في تواجد قيادات جديدة متطورة قادرة على الإبتكار والإبداع وأتخاذ القرارات الصحيحة المؤثرة علي حسن سير العمل داخل تلك الأتحادات، وتظهر بعض الدلالات الموضحة لذلك، حيث يكون ذلك القائد أو المدير متمسك بالقيام بجميع الأعمال فيكون تارة محاسباً والأخرى محامياً أو منظماً وينعزل عن التابعين له (المرووسين) فكيف تنتقل الإدارة إذاً من القادة إلى التابعين (المرووسين)، ومن سوف يتحمل مسئولية تلك المنظمات مستقبلاً.

لذلك يرى الباحث أن نجاح وتقدم تلك الأتحاد يتطلب ضرورة تبني وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب (الإدارة بالمشاركة) لما تمتلكه من عوامل تعمل وتركز على الأهتمام بالعنصر البشري، حيث يعد ميزة تنافسية تساعد على التنافس والنجاح لما يمتلكه من

مهارة ومعرفة وخبرة، وأن تعزيز قيم المشاركة والتمكين لدى الإداريين بالاتحادات الرياضية، قد يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ويشجعهم على الابتكار والإبداع من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الإنجاز، حيث تعد المشاركة والتمكين عاملان مهمان في التأثير على سلوك العاملين لتحقيق أهداف تلك الاتحادات.

وحيث أن آليات الإدارة بالمشاركة من شأنها العمل على الارتقاء بمستوى وقدرات العاملين وتحقيق المشاركة الفعالة والنزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات، وكذلك العمل على تمكين العاملين في جميع الجوانب الإدارية، وتكوين صف ثاني قادر على تحمل المسؤولية بالاتحادات الرياضية، الأمر الذي يؤدي بدوره لحل المشكلات الإدارية التي قد تمر بها تلك الاتحادات، كما يزيد من درجة الثقة والأنسجام بين العاملين والإدارة، مما يعمل على إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة وبروح معنوية عالية وبتعاون يساهم في استقرار العمل بتلك الاتحادات، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات والتي تناولت أسلوب الإدارة بالمشاركة كدراسة "فاطمة حدر (٢٠١٨م) (٢٢)، دراسة "مروه إبراهيم سيد (٢٠١٧م) (٢٧)، دراسة هيثم عبد الغفور مخصيد (٢٠١٧م) (٣٣)، دراسة عمر عبد الحميد أحمد (٢٠١٥) (٢١)، ودراسة سناء طباحي، وسيلة ساهل (٢٠١٤م) (١٥)، دراسة أحمد محسن عبد المنعم (٢٠١٢م) (٣)، ودراسة خالد يوسف محمد (٢٠١٠م) (١١)، دراسة محمد حسين الرفاعي (٢٠٠٩م) (٢٤)، دراسة "محمد مندور غازي" (٢٠٠٩م) (٢٦)، والتي أوضحت أن الإدارة بالمشاركة لها دور كبير في عملية تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية في الأعمال، والذي يؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء، حيث لها أثر فعال في تحسين العلاقات في الهيئات المضطربة، بالإضافة إلى علاقتها الكبيرة بالإبداع والابتكار والأداء التنظيمي، والذي يؤثر بدرجة كبيرة على التعلم التنظيمي لدى العاملين بالهيئات والمنظمات المختلفة، كما تعمل على وجود درجة عالية من الثقة بين العاملين والإدارة.

الأمر الذي دفع الباحث إلى إجراء تلك الدراسة كمحاولة منه للتعرف على الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بتمكين الإداريين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، في محاولة لتبادل الأدوار القيادية بالاتحادات الرياضية وبالشكل الذي يعطي مساحة أكبر من الصلاحية والمسئولية للعاملين في أنجاز مهامهم من خلال تفويض الصلاحيات ومشاركتهم في صنع القرار.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

تساؤلات البحث:

- ١- ما درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية؟
- ٢- ما درجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية؟
- ٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة بالمشاركة ودرجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

- الإدارة بالمشاركة:

هي دعوة القائد للمرؤوسين للمساهمة في حل المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المنظمة الرياضية للتوصل إلى أفضل الحلول الممكنة عن طريق تعاون المرؤوسين وتوزيع الأدوار عليهم وتفويض مقدار من السلطة لهم مما يخلق جو من الثقة بين القائد والمرؤوسين داخل المنظمة الرياضية لتحقيق أهداف هذه المنظمة. (٣ : ٦٦)

- التمكين الإداري:

هو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الإبداعي وتحمل المسؤولية. (١٩ : ٣٤)

الدراسات السابقة والمرتبطة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة "تسرين عبدالله أرمنازي" (٢٠١٨م) (٣١) بعنوان "التمكين الإداري للمرأة وعلاقته بالإبداع بالمؤسسات الرياضية"، وأستهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين تمكين المرأة والإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من أعضاء مجالس إدارات الأندية والعاملين بإدارات النشاط الرياضي والإدارات التابعة لها، مديري ومسؤولي والعاملين بإدارات مديرية الشباب والرياضة (الإدارة العامة للشباب- الإدارة العامة للرياضة- إدارة الطلاع) محافظة الإسكندرية والبالغ عددهم (٧٥) مفردة، وأستخدمت الباحثة الأستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة يوجد تأثير دال لأبعاد تمكين المرأة على الإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية.

٢- دراسة "مروة إبراهيم سيد" (٢٠١٧م) (٢٧) بعنوان "أسلوب الإدارة بالمشاركة في ضوء مبادئ الحوكمة بالإتحاد المصري للجيمناز دراسة تحليلية"، وأستهدفت الدراسة للتعرف

على أستخدم أسلوب الإدارة بالمشاركة في ضوء مبادئ الحوكمة بالإتحاد المصري للجمباز، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من العاملين بالإتحاد المصري للجمباز وفروعه والحكام والبالغ عددهم (٣٥٦) فرداً، وأستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الإتحاد المصري للجمباز لا يراعي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المستقبلية، كذلك عدم السعي نحو تهيئة البيئة المناسبة لطريق أسلوب الإدارة بالمشاركة، الهيكل التنظيمي بالإتحاد غير واضح ولا يساهم في الاتصال والمشاركة.

٣- دراسة "أديب برهوم" (٢٠١٧م) (٥) بعنوان "دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي، دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري" وأستهدفت الدراسة للتعرف على دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي، دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من العاملين من أربعة مشافي بالساحل السوري وبلغ عددهم (٤٠٠) عاملاً، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود العديد من الأعتبارات التي يجب مراعاتها من قبل الإدارة لجعل العاملين أكثر تمكيناً، وجود ارتباط بين أبعاد التمكين (تفويض الصلاحية- توفير المعلومات- التدريب والحوافز) من جهة وبين أبعاد الرضا الوظيفي (الرواتب والمكافآت- العلاقات مع الرؤساء- التقدير والأحترام- مهام العمل وواجباته) وأن هناك قصور واضح في الأهتمام بأبعاد التمكين بسبب عدم توافر بيئة تكنولوجية مناسبة تساعد في الوصول للمعلومات بسرعة، وعدم وجود نظم فعالة للحوافز، والأفتقار إلى وجود برامج تدريبية مناسبة.

٤- دراسة "عمر عبد الحميد أحمد" (٢٠١٥م) (٢١) بعنوان "الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين في بعض إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية" حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والإبداع الإداري لدى الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من الجامعات (أسيوط، الوادي الجديد، بني سويف، الزقاويق، اسكندرية) لتمثيل الأخصائيين الرياضيين في الجامعات المصرية بواقع (٣٨١) اخصائياً رياضي في خمس جامعات، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها

الباحث وجود علاقة بين الإبداع الإداري والإدارة بالمشاركة تظهر في (١٧,٣%) من الاختلافات في درجة الإبداع الإداري ويرجع ذلك إلى عوامل الإدارة بالمشاركة.

٥- دراسة "سالم فالج المعاينة، أحمد عارف ملحم" (٢٠١٣م) (١٣) بعنوان "أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين" دراسة ميدانية" وأستهدفت الدراسة للتعرف على مدى تحديد أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل في مملكة البحرين، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد العينة (٧٥) فرداً وأستخدم الباحثان الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة المؤسسية المجتمعية والتمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل وأن بعد إدارة المهمة كان أكثر الأبعاد تأثيراً تبعه أسلوب إدارة بيئة العمل، وأسلوب العلاقات الإنسانية، كما توصل الباحثان إلى وجود أختلافات دالة إحصائياً في تصور العاملين للثقافة التنظيمية.

٦- دراسة "محمد مندور غازي" (٢٠٠٩م) (٢٦) بعنوان "دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية" حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة داخل المديرية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية لملائمة مع طبيعة الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد العينة (٣٢٠) فرداً من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية، وأستخدم الباحث الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هو ضعف عملية التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية بالمديرية من قبل القادة الإداريين، وعدم تشجيع النظم واللوائح واسلوب تطبيقها لخلق فرص للصف الثاني للتعبير عن ذاته، وضعف عملية المشاركة الفعالة في الاجتماعات والحوار المستمر داخل المديرية، واستخدام أساليب رقابية لصيقة بالمديرين على المرؤوسين مما يؤثر على التصرف بحرية المرؤوسين وحسن أستغلالهم لأفكارهم مما يزيد من حواجز الخوف والرغبة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٧- دراسة "Kumar" (٢٠١٦م) (٣٧) بعنوان "دور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الأبداعي" حيث تهدف الدراسة دور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكلاً من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الأبداعي وأنخفاض نوايا ترك العمل، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي

الدراسات المسحية لملائمتها مع طبيعة الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد العينة (٣٢٤) فرداً، وأستخدم الباحث الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إلى وجود أثر إيجابي للثقافة في التمكين النفسي وكذلك أثر إيجابي للتمكين النفسي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الأبداعي، وأثر سلبي على نوايا ترك العمل، وكذلك وجود أثر وسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الأبداعي ونوايا ترك العمل.

التعليق على الدراسات المرتبطة :

- تناول الباحث (٧) دراسة مرتبطة منها (٦) دراسات باللغة العربية، و(١) دراسة باللغة الأجنبية، منها (٣) دراسات مرتبطة بالإدارة بالمشاركة، و(٤) دراسة مرتبطة بالتمكين الإداري.
- أتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المرتبطة في استخدام المنهج الوصفي.
- أتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المرتبطة في استخدام الأستبيان كأداة لجمع البيانات.
- أختلفت وتعددت العينات المستخدمة في الدراسات المرتبطة وسوف تتكون عينة الدراسة الحالية من (العاملين) بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

خطة وإجراءات البحث :

منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك نظراً لملائمتها مع طبيعة وأهداف البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين (الإداريين) بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية وهم (المديرين التنفيذيين- المديرين الماليين- الإداريين) والبالغ عددهم (١٩٦) إداري، يمثلون (٢٩) اتحاد رياضي أولمبي في الموسم الرياضي ٢٠٢٠م / ٢٠٢١م.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث من العاملين (الإداريين) بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية وهم (المديرين التنفيذيين- المديرين الماليين- الإداريين) وبلغ عددهم (٨٣) إداري، يمثلون (١٦) اتحاد رياضي أولمبي في الموسم الرياضي ٢٠٢٠م / ٢٠٢١م، وذلك بخلاف العينة الأستطلاعية التي بلغت (١٥) إداري من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية لإجراء المعاملات العلمية (الصدق- الثبات)، وجدول (١) يوضح توصيف عينة البحث:

جدول (١)
توصيف عينة البحث

م	الفئة الاتحاد	المدير التنفيذي	المدير المالي	الإداريين	إجمالي العينة	العينة الأستطلاعية	باقي مجتمع البحث	إجمالي مجتمع البحث
١	الاتحاد المصري للكانوي والكياك	١	١	٢	٤			
٢	الاتحاد المصري للسباحة	١	١	٤	٦			
٣	الاتحاد المصري للغوص والأنقاذ	١	١	٤	٦			
٤	الاتحاد المصري للتجديف	١	١	٤	٦			
٥	الاتحاد المصري لرفع الأثقال	١	١	٢	٤			
٦	الاتحاد المصري للسلاح	١	١	٢	٤			
٧	الاتحاد المصري للملاكمة	١	١	٢	٤			
٨	الاتحاد المصري للشرع والأنزلاق على الماء	١	١	١	٣			
٩	الاتحاد المصري للكاراتية	١	١	٣	٥			
١٠	الاتحاد المصري للجودو	١	١	٣	٥			
١١	الاتحاد المصري للتايكوندو	١	١	٢	٤			
١٢	الاتحاد المصري لألعاب القوى	١	١	٦	٨			
١٣	الاتحاد المصري لكرة السلة	١	١	٤	٦			
١٤	الاتحاد المصري لكرة الطائرة	١	١	٤	٦			
١٥	الاتحاد المصري لكرة اليد	١	١	٤	٦			
١٦	الاتحاد المصري لتنس الطاولة	١	١	٤	٦			
	١٦ اتحاد	١٦	١٦	٥١	٨٣	١٥	١١٣	١٩٦
	النسبة المئوية							
					٤٢.٣٤%	٧.٦٥%	٥٧.٦٥%	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) أن إجمالي عينة البحث بلغت (٨٣) إداري، وذلك بخلاف العينة الأستطلاعية التي بلغت (١٥) إداري من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية.

أدوات جمع البيانات:

بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته أستعان الباحث في جمع بيانات البحث بالأدوات التالية:

أ- المقابلة الشخصية:

ب- الأستبيان: قام الباحث بتصميم أستبارتين أستبيان بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته كأداة لجمع البيانات وبيانها كالتالي:

- تصميم أستبارة أستبيان للتعرف على درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

- تصميم أستبارة أستبيان للتعرف على درجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

أولاً : أستمارة الأستبيان الأولى:- للتعرف على درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

١- تحديد محاور الأستبيان:

قام الباحث بتحديد محاور أستمارة الأستبيان للتعرف على درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية في صورتها الأولية (مرفق ٢) من خلال الأطلاع على المراجع والدراسات التي تناولت الإدارة بالمشاركة مثل مرجع (٣)، (٦)، (١١)، (١٥)، (١٨)، (٢١)، (٢٢)، (٢٤)، (٢٦)، (٢٧)، (٢٩)، (٣٣).

٢- عرض المحاور علي الخبراء:

قام الباحث بتحديد محاور أستمارة أستبيان درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية في صورتها الأولية (مرفق ٢)، ثم قام بعرضها على السادة الخبراء وعددهم (٧) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية (مرفق ١)، حيث لجأ الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.
- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية.

وبعد عرض أستمارة الأستبيان على السادة الخبراء، قام الباحث بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة، وجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢)

التكرارات والنسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور أستبيان درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى العاملين (الإداريين) بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (ن = ٧)

م	المحور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	صنع القرار	٧	-	١٠٠%
٢	تحديد وحل المشكلات	٧	-	١٠٠%
٣	الإدارة المتعددة	٧	-	١٠٠%
٤	الإدارة الأستشارية	٧	-	١٠٠%
٥	الهيكل التنظيمي	٧	-	١٠٠%
٦	صندوق الأقتراحات	٣	٤	٤٢.٨٥%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لأستمارة أستبيان درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية قد تراوحت ما بين (٤٢.٨٥% : ١٠٠%)، وقد أرتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر من أراء السادة الخبراء لقبول المحور، وبناءاً عليه فقد تم حذف محور (٦) صندوق الأقتراحات ليصبح عدد محاور الأستبيان (٥) محاور أساسية تمثل أهم محاور الإدارة بالمشاركة في صورتها النهائية (مرفق ٣)، وذلك وفقاً لأراء السادة الخبراء.

٣- إعداد عبارات الأستبيان:

بعد أن توصل الباحث إلى المحاور الخاصة بأستمارة درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، والتي تضم (٥) محاور بناءً على التحليل المرجعي وآراء السادة الخبراء (مرفق ٣)، قام الباحث بصياغة عبارات لكل محور على حده، ثم قام بعرضها على السادة الخبراء، وذلك لأبداء الرأي في مدى صلاحية أستمارة الأستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أي عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالأستمارة، وقد بلغ عدد عبارات الأستبيان في صورتها الأولية (٣٩) عبارة (مرفق ٤)، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات أستبيان درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (ن = ٧)

المحاور العبارات	المحور الأول (صنع القرار)		المحور الثاني (تعميد وحل المشكلات)		المحور الثالث (الإدارة المتعددة)		المحور الرابع (الإدارة الأستشارية)		المحور الخامس (المبكل التنظيمي)	
	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	٦	٨٥,٧١	١	١٤,٢٨	٥	٧١,٤٢	٢	٢٨,٥٧	٥	٧١,٤٢
٢	٣	٤٢,٨٥	٤	٥٧,١٤	٧	١٠٠	٠	٠,٠٠	٧	١٠٠
٣	٧	١٠٠	٠	٠,٠٠	٥	٧١,٤٢	٢	٢٨,٥٧	٧	١٠٠
٤	٤	٥٧,١٤	٣	٤٢,٨٥	٥	٧١,٤٢	٢	٢٨,٥٧	٤	٥٧,١٤
٥	٧	١٠٠	٠	٠,٠٠	٣	٤٢,٨٥	٤	٥٧,١٤	١	١٤,٢٨
٦	٤	٥٧,١٤	٣	٤٢,٨٥	٦	٨٥,٧١	١	١٤,٢٨	٦	٨٥,٧١
٧	٧	١٠٠	٠	٠,٠٠	٥	٧١,٤٢	٢	٢٨,٥٧	٣	٤٢,٨٥
٨	٧	١٠٠	٠	٠,٠٠	٥	٧١,٤٢	٢	٢٨,٥٧	٠	٠,٠٠
٩	٦	٨٥,٧١	١	١٤,٢٨						
١٠									٦	٨٥,٧١

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للأستبيان تراوحت ما بين (٢٨,٥٧% : ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء لقبول العبارة، وبالتالي فقد تم حذف العبارات (٢)، (٤، ٦) من محور صنع القرار، وحذف العبارات (٥، ٨) من محور الإدارة المتعددة، وحذف العبارة (٤) من محور الإدارة الأستشارية، وحذف العبارات (٤، ٧) من محور الهيكل التنظيمي، وبذلك أصبح عدد عبارات الأستبيان (٣١) عبارة في صورتها النهائية (مرفق ٥).

المعاملات العلمية لأستمارة الأستبيان:

أ- الصدق: قام الباحث بأستخدام نوعان من الصدق:-

صدق المحتوى:

- صدق الأتساق الداخلي:

- صدق المحتوى:

أستخدم الباحث صدق المحتوى للأستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الأستبيان، حيث قام الباحث بعرض الأستبيان الخاص بدرجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدي العاملين بالأتحادات الرياضية الأولمبية المصرية فى صورتها الأولية (مرفق ٤) على السادة الخبراء وعددهم (٧) خبراء (مرفق ١)، وذلك للتعرف على مدى مناسبة العبارات للمحور التابعة له، كما هو موضح بجدول (٣) السابق.

الدراسة الأستطلاعية للأستبيان الأول:

قام الباحث بإجراء دراسة أستطلاعية فى الفترة من ٢٠٢١/٣/٨م إلى ٢٠٢١/٣/٢٢م على عينة قوامها (١٥) فرداً من مجتمع البحث، وخارج عينة البحث الأساسية، وأستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة العبارات وسهولة صياغتها للعينة المطبق عليها الأستبيان وزمن الإجابة على الأستبيان، وتحديد زمن تطبيق الأستبيان، وإيجاد المعاملات العلمية لأستمارة الصدق والثبات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأستطلاعية أن الأستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم.

- صدق الأتساق الداخلي:

أستخدم الباحث صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للأستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الأستبيان، حيث تم تطبيق الأستبيان على مجموعة قوامها (١٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وذلك لحساب معامل الأرتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه لأستمارة أستبيان
درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية
(ن=١٥)

المحور الخامس (الميكال التنظيمي)		المحور الرابع (الإدارة الأستشارية)		المحور الثالث (الإدارة المتعددة)		المحور الثاني (تحديد وحل المشكلات)		المحور الاول (صنع القرار)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٥٢	١	**٠,٨١٣	١	**٠,٧٦٧	١	**٠,٨٥٢	١	**٠,٩٢٠	١
**٠,٨٥٦	٢	**٠,٨٥٤	٢	**٠,٩٠٢	٢	**٠,٦٠٨	٢	**٠,٧٠٣	٢
**٠,٨٩٥	٣	**٠,٨٤٠	٣	**٠,٩١٩	٣	**٠,٨٥٢	٣	**٠,٨٥٧	٣
**٠,٨٤١	٤	**٠,٩٢٥	٤	**٠,٨٨٤	٤	**٠,٨٢٨	٤	**٠,٨٢٠	٤
**٠,٨٤٥	٥	**٠,٨٩٠	٥	**٠,٨٤٢	٥	**٠,٨٠٧	٥	**٠,٦٥٠	٥
**٠,٨٩٥	٦			**٠,٩٥٥	٦	**٠,٨٧٣	٦	**٠,٨٢٠	٦
**٠,٨٥٨	٧								
**٠,٨٩٥	٨								

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٩٧

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه تراوحت ما بين (٠,٦٠٨ : ٠,٩٥٥) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يشير إلى صدق الأتساق الداخلي لعبارات كل محور. ثم أستخدم الباحث صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان (ن=١٥)

المحور الخامس (الميكال التنظيمي)		المحور الرابع (الإدارة الأستشارية)		المحور الثالث (الإدارة المتعددة)		المحور الثاني (تحديد وحل المشكلات)		المحور الاول (صنع القرار)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٨٠	١	**٠,٧٠٤	١	**٠,٧٨٠	١	**٠,٨٩٠	١	**٠,٨٦٨	١
**٠,٨٦١	٢	**٠,٥٧١	٢	**٠,٨٦١	٢	**٠,٦٦٢	٢	**٠,٦٦٢	٢
**٠,٩٣٨	٣	**٠,٨٣٦	٣	**٠,٩٣٨	٣	**٠,٧٨٠	٣	**٠,٨٤٠	٣
**٠,٨٨٥	٤	**٠,٨٨٣	٤	**٠,٨٨٥	٤	**٠,٨١٩	٤	**٠,٨٩٠	٤
**٠,٨١٩	٥	**٠,٧٠٩	٥	**٠,٨١٩	٥	**٠,٨٤٠	٥	**٠,٦٦٢	٥
**٠,٨٤٠	٦			**٠,٩٢٢	٦	**٠,٨٩٠	٦	**٠,٧٨٠	٦
**٠,٨٩٠	٧								
**٠,٨٤٠	٨								

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٩٧

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان تراوحت ما بين (٠,٥٧١ : ٠,٩٣٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى صدق الأتساق الداخلي لعبارات الأستبيان ككل. ثم قام الباحث بحساب معامل صدق الأتساق الداخلي بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان، للتأكيد على صدق محاور الأستبيان قيد البحث، كما هو موضح بجدول (٦).

جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان (ن=١٥)

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	صنع القرار	٦	**٠,٩٦١
٢	تحديد وحل المشكلات	٦	**٠,٩٧٨
٣	الإدارة المتعددة	٦	**٠,٩٨٧
٤	الإدارة الأستشارية	٥	**٠,٨٦١
٥	الهيكل التنظيمي	٨	**٠,٩٨٩
	مجموع العبارات	٣١ عبارة	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠.٤٩٧

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان تراوحت ما بين (٠,٨٦١ : ٠,٩٨٩)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يشير إلى الأتساق الداخلي للأستبيان ككل.

ب- الثبات:

قام الباحث بإيجاد معامل الثبات للأستبيان من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alfa-Cornbakh)، وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الأستبيان ككل، كما هو موضح بجدول (٧).

جدول (٧)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأستبيان درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة لدي العاملين بالأتحدات الرياضية الأولمبية المصرية (ن=١٥)

م	المحاور	عدد العبارات
١	صنع القرار	٦
٢	تحديد وحل المشكلات	٦
٣	الإدارة المتعددة	٦
٤	الإدارة الأستشارية	٥
٥	الهيكل التنظيمي	٨
	المجموع	٣١ عبارة

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠.٤٩٧

يتضح من جدول (٧) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الأستبيان تراوحت ما بين (٠,٨٨١ : ٠,٩٥٢)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على الثبات داخل كل محور بأستمارة الأستبيان، كما بلغ مجموع المحاور (٠,٩٧٤)، مما يدل على ثبات أستمارة الأستبيان ككل.

تطبيق الأستبيان في صورته النهائية:

بعد إجراء المعاملات العلمية للأستبيان الأول والتحقق من صدق العبارات وثباتها، وذلك بأستبعاد العبارات غير الصادقة، أستقر الأستبيان في صورته النهائية (مرفق ٥)، والمشمتمل علي (٣١) عبارة لعدد (٥) محاور، وتم تطبيق الأستبيان على أفراد عينة البحث وعددهم (٨٣) فرداً، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢١/٣/٣٠م حتى ٢٠٢١/٥/١٣م، وفق ميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم تصحيح الإجابة بحيث أعطيت الإجابة (موافق) خمس درجات والإجابة (إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

ثانياً: أستمارة الأستبيان الثانية:- للتعرف على درجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

١- تحديد محاور الأستبيان:-

قام الباحث بتحديد محاور أستمارة الأستبيان للتعرف على درجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية في صورتها الأولية (مرفق ٢) من خلال الأطلاع على المراجع والدراسات التي تناولت التمكين والتمكين الإداري مثل مرجع (٢)، (٥)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٦)، (١٩)، (٢٠)، (٢٣)، (٣٠)، (٣١)، (٣٢)، (٣٤).

٢- عرض المحاور علي الخبراء:

قام الباحث بتحديد محاور أستمارة أستبيان درجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية في صورتها الأولية (مرفق ٢)، ثم قام بعرضها على السادة الخبراء وعددهم (٧) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية (مرفق ١)، حيث لجأ الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.

- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية.

وبعد عرض أستمارة الأستبيان على السادة الخبراء، قام الباحث بحساب النسبة المئوية

لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة، وجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٨)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان درجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (ن = ٧)

م	المحور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	التمكين النفسى	٧	-	١٠٠%
٢	تفويض السلطات	٧	-	١٠٠%
٣	الاتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات	٧	-	١٠٠%
٤	التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	٧	-	١٠٠%
٥	الحوافز	٧	-	١٠٠%

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لأستمارة أستبيان درجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، قد حازت على موافقة جميع آراء الخبراء بنسبة (١٠٠%)، وقد أرتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء لقبول المحور، وبناءً عليه لم يتم حذف أي محور ليصبح عدد محاور الأستبيان (٥) محاور أساسية تمثل أهم محاور التمكين الإداري فى صورتها النهائية (مرفق ٣)، وذلك وفقاً لآراء السادة الخبراء.

٣- إعداد عبارات الأستبيان:-

بعد أن توصل الباحث إلى المحاور الخاصة بدرجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، والتي تضم (٥) محاور بناءً على التحليل المرجعي وآراء السادة الخبراء، قام الباحث بصياغة عبارات لكل محور، ثم قام بعرضها على السادة الخبراء، وذلك لأبداء الرأى فى مدى صلاحية أستمارة الأستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أي عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالأستمارة، وقد بلغ عدد عبارات الأستبيان فى صورتها الأولية (٢٩) عبارة (مرفق ٤)، وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات أستبيان درجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (ن = ٧)

المحاور	المحور الأول (التمكين النفسى)		المحور الثانى (تفويض السلطات)				المحور الثالث (الاتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات)				المحور الرابع (التدريب وتنمية السلوك الإبداعي)				المحور الخامس (الحوافز)	
	مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	٧	١٠٠	٠	٠	٧	١٠٠	٠	٠	٧	١٠٠	٠	٠	٧	١٠٠	٠	٠
٢	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧
٣	٧	١٠٠	٠	٠	٧	١٠٠	٠	٠	٧	١٠٠	٠	٠	٧	١٠٠	٠	٠
٤	٣	٤٢.٨٥	٤	٥٧.١٤	٦	٨٥.٧١	١	١٤.٢٨	٧	١٠٠	٠	٠	٧	١٠٠	٠	٠
٥	٧	١٠٠	٠	٠	٦	٨٥.٧١	١	١٤.٢٨	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧
٦	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧	٥	٧١.٤٢	٢	٢٨.٥٧

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للأستبيان تراوحت ما بين (٤٢.٨٥% : ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء لقبول العبارة، وبالتالي فقد تم حذف العبارة (٤) من محور التمكين النفسي، وحذف العبارة (٢) من محور تفويض السلطات، وحذف العبارة (٥) من محور التدريب وتنمية السلوك الأبداعي، وحذف العبارة (٣) من محور الحوافز، وبذلك أصبح عدد عبارات الأستبيان (٢٥) عبارة في صورتها النهائية (مرفق ٥).

٣- المعاملات العلمية لأستمارة الأستبيان:

أ- الصدق: قام الباحث بأستخدام نوعان من الصدق:

- صدق المحتوى:

- صدق الأتساق الداخلي:

- صدق المحتوى:

أستخدم الباحث صدق المحتوى للأستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الأستبيان، حيث قام الباحث بعرض الأستبيان الخاص بدرجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية في صورتها الأولية (مرفق ٤) على السادة الخبراء وعددهم (٧) خبراء (مرفق ١)، وذلك للتعرف على مدى مناسبة العبارات للمحور التابعة له، كما هو موضح بجدول (٩) السابق.

- الدراسة الأستطلاعية للأستبيان الثاني:

قام الباحث بإجراء دراسة أستطلاعية في الفترة من ٢٠٢١/٣/٨ إلى ٢٠٢١/٣/٢٢ م على عينة قوامها (١٥) فرداً من مجتمع البحث، وخارج عينة البحث الأساسية، وأستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة العبارات وسهولة صياغتها للعينة المطبق عليها الأستبيان وزمن الإجابة على الأستبيان، وتحديد زمن تطبيق الأستبيان، وإيجاد المعاملات العلمية لأستمارة الصدق والثبات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأستطلاعية أن الأستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم.

- صدق الأتساق الداخلي:

أستخدم الباحث صدق الأتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للأستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق أستمارة الأستبيان، حيث تم تطبيق الأستبيان على مجموعة قوامها (١٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه لأستمارة أستبيان
درجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (ن=١٥)

المحور الخامس (الموافز)		المحور الرابع (التدريب وتنمية السلوك الأبداعي)		المحور الثالث (الاتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات)		المحور الثاني (تفويض السلطات)		المحور الاول (التمكين النفسي)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٤٩	١	**٠,٨٤٩	١	**٠,٨٩١	١	**٠,٨٦٢	١	**٠,٨٠٨	١
**٠,٧٥١	٢	**٠,٧٣٠	٢	**٠,٨٤٢	٢	**٠,٩٠٩	٢	**٠,٨٢٢	٢
**٠,٨٢٨	٣	**٠,٨٢٠	٣	**٠,٧١٥	٣	**٠,٨٩٩	٣	**٠,٨٨٤	٣
**٠,٨٣٩	٤	**٠,٨٥٣	٤	**٠,٨٠٩	٤	**٠,٩٧٠	٤	**٠,٨٧١	٤
**٠,٧٨٨	٥	**٠,٧٨٧	٥	**٠,٨٨٨	٥			**٠,٨٥١	٥
				**٠,٩١٧	٦				

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٩٧

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه تراوحت ما بين (٠,٧١٥ : ٠,٩٧٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل محور. ثم أستخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان، وجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان (ن=١٥)

المحور الخامس (الموافز)		المحور الرابع (التدريب وتنمية السلوك الأبداعي)		المحور الثالث (الاتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات)		المحور الثاني (تفويض السلطات)		المحور الاول (التمكين النفسي)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨١٠	١	**٠,٨٧٠	١	**٠,٨٦٦	١	**٠,٨٤٩	١	**٠,٨٦٦	١
**٠,٦٥٨	٢	**٠,٧٠٩	٢	**٠,٨٧٥	٢	**٠,٩٢٥	٢	**٠,٨٤٩	٢
**٠,٨١١	٣	**٠,٨٣٠	٣	**٠,٦٣٦	٣	**٠,٨٨٣	٣	**٠,٨٨٣	٣
**٠,٨٦٦	٤	**٠,٨٣٥	٤	**٠,٨١٢	٤	**٠,٩٤٥	٤	**٠,٨٧٣	٤
**٠,٨٣٣	٥	**٠,٧٣٨	٥	**٠,٩٠٣	٥			**٠,٨١٤	٥
				**٠,٨٩١	٦				

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٩٧

يتضح من جدول (١١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأستبيان تراوحت ما بين (٠,٦٣٦ : ٠,٩٤٥) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأستبيان ككل.

ثم قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان، للتأكيد على صدق محاور الأستبيان قيد البحث، كما هو موضح بجدول (١٢).

جدول (١٢)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان (ن=١٥)

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	التمكين النفسي	٥	٠,٩٩٥**
٢	تفويض السلطات	٤	٠,٩٩٠**
٣	الاتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات	٦	٠,٩٨٢**
٤	التدريب وتنمية السلوك الأبداعي	٥	٠,٩٨٦**
٥	الحوافز	٥	٠,٩٨٢**
مجموع العبارات		٢٥ عبارة	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٩٧.

يتضح من جدول (١٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان تراوحت ما بين (٠,٩٨٢ : ٠,٩٩٥)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي للأستبيان ككل.
ب- الثبات :

قام الباحث بإيجاد معامل الثبات للأستبيان من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alfa-Cornbakh)، وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الأستبيان ككل، كما هو موضح بجدول (١٣).

جدول (١٣)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأستبيان درجة توافر التمكين الإداري لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (ن=١٥)

م	المحور	عدد العبارات
١	التمكين النفسي	٥
٢	تفويض السلطات	٤
٣	الاتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات	٦
٤	التدريب وتنمية السلوك الأبداعي	٥
٥	الحوافز	٥
المجموع		٢٥ عبارة

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٩٧.

يتضح من جدول (١٣) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الأستبيان تراوحت ما بين (٠,٨٦٥ : ٠,٩٢٩)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل

على الثبات داخل كل محور بأستمارة الأستبيان، كما بلغ مجموع المحاور (٠,٩٩٣)، مما يدل على ثبات أستمارة الأستبيان ككل.

تطبيق الأستبيان في صورته النهائية:

بعد إجراء المعاملات العلمية للأستبيان الثاني والتحقق من صدق العبارات وثباتها، وذلك بأستبعاد العبارات غير الصادقة، أستقر الأستبيان في صورته النهائية (مرفق ٥)، والمشمول علي (٢٥) عبارة لعدد (٥) محاور، وتم تطبيق الأستبيان على أفراد عينة البحث وعددهم (٨٣) فرداً، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢١/٣/٣٠م حتى ٢٠٢١/٥/١٣م، وفق ميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم تصحيح الإجابة بحيث أعطيت الإجابة (موافق) خمس درجات والإجابة (إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية:

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع الإجراءات أستعان الباحث بالحاسب الآلي المعالجات الإحصائية بأستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد أستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- الدرجة المقدره.
- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- ألفا كرونباخ.

عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال التحليل الإحصائي سوف يحاول الباحث عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

١- التساؤل الأول:

ما واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية. وللإجابة علي التساؤل الأول قام الباحث بتطبيق أستمارة الأستبيان على عينة البحث وعددهم (٨٣) فرداً، وذلك للتعرف على واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة لدي العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، ثم قام الباحث بحساب الدرجة المقدره والنسبة المئوية والجداول التالية توضح ذلك :

المحور الأول : صنع القرار:

جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الأول صنع القرار
(ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدره	صنع القرار						العبارات	م	
			غير موافق		إلى حد ما		موافق				
			م	ك	م	ك	م	ك			
٣	٦٩.٦٣	٢٨٩	١٣	١٣	١١١	٣٧	١٦٥	٣٣	١	تشارك إدارة الأتحاد العاملين في صنع وأتخاذ القرار الإداري.	
٢	٧١.٥٦	٢٩٧	١٢	١٢	١٠٥	٣٥	١٨٠	٣٦	٢	يقتصر صنع القرار على أفراد دون غيرهم داخل الأتحاد.	
١	٧٣.٤٩	٣٠٥	١٠	١٠	١٠٥	٣٥	١٩٠	٣٨	٣	يتم الإعتماد على البيانات والمعلومات بوضوح وشفافية في صنع وأتخاذ القرار بالأتحاد.	
٥	٦٠.٤٨	٢٥١	٢٣	٢٣	١٠٨	٣٦	١٢٠	٢٤	٤	يتم مراعاة أفكار وأقتراحات جميع العاملين عند صنع وأتخاذ القرار بالأتحاد.	
٥	٦٠.٤٨	٢٥١	٢٥	٢٥	٩٦	٣٢	١٣٠	٢٦	٥	تحرص إدارة الأتحاد على عقد لقاءات دورية مع العاملين من أجل أستشارة أفكارهم لأتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	
٤	٦٢.٤٠	٢٥٩	١٩	١٩	١٢٠	٤٠	١٢٠	٢٤	٦	تتيح إدارة الأتحاد للعاملين حرية التصرف في القرارات أثناء المواقف الطارئة أو عند حدوث مشكلة أو تغيير مفاجئ في الخطط الموضوعه.	
		١٦٥٢	مجموع المحور						٦٦.٣٤		

يتضح من جدول (١٤) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول صنع القرار قد تراوحت ما بين (٦٠.٤٨% : ٧٣.٤٩%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٦.٣٤%).

كما يتضح من خلال جدول (١٤) في محور صنع القرار أن العبارة رقم (٣) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٧٣.٤٩%)، وهي أعلى نسبة في المحور، مما يدل على أنه يتم الإعتماد على البيانات والمعلومات بوضوح وشفافية في صنع القرار بالأتحاد، كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثانية بنسبة (٧١.٥٦%)، مما يدل على أنه يقتصر صنع القرار على أفراد دون غيرهم داخل الأتحاد.

ويرجع الباحث ذلك إلى إن إدارة الأتحادات لا تعتمد على العشوائية في صنع وأتخاذ القرار الإداري وإنما لديها الدقة والحرص في الأستناد على الدلائل والبراهين الناتجة من الحقائق والمعلومات بشكل أساسي في صنع وأتخاذ القرار، ولكن يوجد هناك تحيز وعدم

مساواة لأفراد دون غيرهم من العاملين من قبل إدارة الأتحاد يتم الأستعانة بهم في المشورة وصنع القرار الإداري داخل تلك الأتحادات.

لذا يرى الباحث أنه يجب على إدارة الأتحاد عدم التمييز والتحيز لأفراد دون غيرهم وضرورة الأستعانة والأعتماد على جميع الأفراد العاملين بالأتحادات الرياضية قيد البحث في صناعة وإتخاذ القرار الإداري حتى يشعر كل فرد بتلك الإتحادات بأهميته الإدارية في العمل التنظيمي، الأمر الذي يعمل على ضمان الولاء والمشاركة الإيجابية من قبل جميع العاملين بإدارة تلك الأتحادات.

كما يتضح من جدول (١٤) أنفاق أستجابات عينة البحث في العبارات (١، ٦، ٤، ٥) بالترتيب على أنه :

- تشارك إدارة الإتحاد إلى حد ما العاملين في صنع واتخاذ القرار الإداري.
- تتيح إدارة الأتحاد إلى حد ما للعاملين حرية التصرف في القرارات أثناء المواقف الطارئة أو عند حدوث مشكلة أو تغيير مفاجئ في الخطط الموضوعة.
- يتم إلى حد ما مراعاة أفكار وأقتراحات جميع العاملين عند صنع واتخاذ القرار بالأتحاد.
- تحرص إدارة الأتحاد إلى حد ما على عقد لقاءات دورية مع العاملين من أجل أستثارة أفكارهم لأتخاذ القرارات المناسبة للعمل.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث أنه يتوجب على القائمين بإدارة الأتحادات ضرورة عقد لقاءات ومقابلات وأجتماعات بصفة دورية ومستمرة مع جميع العاملين بالأتحاد للوقوف على مدى أبداعهم وأسراهم للأفكار والأقتراحات الجديدة التي من شأنها أتخاذ القرارات السليمة التي تعمل على نجاح العملية الإدارية والتنظيمية بالأتحاد، كما يجب عليهم أيضاً وضع الثقة بدرجة كبيرة في هؤلاء العاملين وحثهم على سرعة التصرف واتخاذ القرارات في الأمور الصعبة والطارئة والمشكلات المعقدة دون الرجوع بشكل مستمر إلى إدارة الأتحاد وذلك بعد تدريبهم عليها بشكل جيد، مع مراعاة الأفكار والأقتراحات الإيجابية التي تقدم منهم ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات التي تؤثر على سير العمل بالأتحاد، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " عبدالرحمن محمد عبدالله " (٢٠٠٨م) (١٨)، والتي أكدت على ضرورة تطبيق أسلوب المشاركة في أتخاذ القرارات الإدارية بين المستويات المختلفة في المنظمات التدريبية الأمنية.

وفي هذا الصدد يري أيضاً " طارق عبدالعال حماد " (٢٠٠٥م) (١٧) أن الإدارة لابد وأن تعمل على توفير معاملة متكافئة للجميع دون تحيز أو تفرقة لطرف دون الأخر.

المحور الثاني : تحديد وحل المشكلات:

جدول (١٥)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثاني تحديد وحل
المشكلات (ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدره	تحديد وحل المشكلات						العبارات	م	
			غير موافق		إلى حد ما		موافق				
			م	ك	م	ك	م	ك			
٣	٦٠.٤٨	٢٦٣	٢٥	٢٥	٧٨	٢٦	١٦٠	٣٢	١	تشارك إدارة الأتحاد العاملين في تحديد وحل المشكلات التي تعوق سير العمل.	
٥	٥٩.٠٣	٢٤٥	٣٠	٣٠	٧٥	٢٥	١٤٠	٢٨	٢	يتم تفويض بعض العاملين في حل بعض المشكلات الإدارية التي تواجه سير العمل بالأتحاد.	
٤	٥٩.٥١	٢٤٧	٢٤	٢٤	١٠٨	٣٦	١١٥	٢٣	٣	تفوض إدارة الأتحاد بعض السلطات للعاملين وتقبل نتائج قراراتهم وتشجعهم على التفكير الأبداعي الذاتي في حل المشكلات.	
١	٧٢.٠٤	٢٩٩	١٣	١٣	٩٦	٣٢	١٩٠	٣٨	٤	تسعي إدارة الأتحاد جاهدة لتهيئة المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل التنظيم لحصر وتحديد المشكلة.	
٣	٦٠.٤٨	٢٥١	٢٥	٢٥	٩٦	٣٢	١٣٠	٢٦	٥	تشجع إدارة الأتحاد العاملين لتقديم الأقتراحات والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه سير العمل بالأتحاد.	
٢	٦٨.١٩	٢٨٣	١٩	١٩	٨٤	٢٨	١٨٠	٣٦	٦	هناك أسلوب ومبادرة واضحة من قبل إدارة الأتحاد لتحديد وحل المشكلات الإدارية والشخصية التي تواجه العاملين.	
		١٥٨٨	مجموع المحور						٦٣.٧٧		

يتضح من جدول (١٥) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني التحفيز قد تراوحت ما بين (٥٩.٠٣% : ٧٢.٨٥%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٣.٧٧%).

كما يتضح من خلال جدول (١٥) في محور تحديد وحل المشكلات أن العبارة رقم (٤) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٧٢.٠٤%) وهي أعلى نسبة في المحور، مما يدل على أن إدارة الأتحاد تسعي جاهدة لتهيئة المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل التنظيم لحصر وتحديد المشكلة.

ويرجع الباحث ذلك إلى حرص إدارة الأتحاد على توحيد جهود العاملين داخل الأتحاد وحثهم على العمل الجماعي لتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية بينهم للتغلب على المشكلات التي قد تواجه سير العمل بالأتحاد في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف الممكنة.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات (٦، ١، ٥، ٣، ٢) بالترتيب على أنه :

- هناك إلى حد ما أسلوب ومبادرة واضحة من قبل إدارة الأتحاد لتحديد وحل المشكلات الإدارية والشخصية التي تواجه العاملين.
 - تشارك إدارة الأتحاد إلى حد ما العاملين في تحديد وحل المشكلات التي تعوق سير العمل.
 - تشجع إدارة الأتحاد إلى حد ما العاملين لتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه سير العمل بالأتحاد.
 - تفوض إلى حد ما إدارة الأتحاد بعض السلطات للعاملين، وتقبل نتائج قراراتهم ولا تقوم بتشجيعهم على التفكير الأبداعي الذاتي في حل المشكلات.
 - يتم إلى حد ما تفويض بعض العاملين في حل بعض المشكلات الإدارية التي تواجه سير العمل بالأتحاد، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "مروة إبراهيم سيد" (٢٠١٧م) (٢٧) والتي أكدت على أن إدارة الأتحاد المصري للجمباز لا تفوض العاملين ولا تشاركهم في حل المشكلات الإدارية التي تواجه سير العمل بالأتحاد.
- ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث لابد وأن تتمتع إدارة الأتحادات ببعض المرونة وأن تضع الثقة في العاملين وأن تفوض إليهم بعض السلطات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي من شأنها الإرتقاء بمستوى الأداء وتحسين سير العمل، كما ينبغي على إدارة تلك الأتحادات ضرورة إعطاء هؤلاء العاملين درجة عالية من الثقة وأن تقبل النتائج المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها من قبل العاملين وذلك لتشجيعهم على التفكير الأبداعي الخلاق الذي يعمل على تحسين سير العمل داخل الأتحادات، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "إبراهيم عبدالوهاب السباعي" (٢٠٠٦م) (١) والتي أكدت على أن السماح بتفويض السلطات للعاملين وتقبل قراراتهم وأهتمام مجلس الإدارة بوضع الخطط المعنية بتطوير وتدريب جميع العاملين يعمل على رفع شأن اللعبة وأنشائها محلياً ودولياً.
- المحور الثالث : الإدارة المتعددة:**

جدول (١٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثالث الإدارة المتعددة (ن=٨٣)

م	العبارات	الإدارة المتعددة						الدرجة المقدره	%	الترتيب
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		م	ك	م	ك	م	ك			
١	تستعين إدارة الأتحاد بالعاملين للمساعدة والنصح من خلال تواجدهم باللجان الفنية الدائمة.	٢٥	١٢٥	٢٧	٨١	٣١	٣١	٥٧.١٠	٥	

تابع جدول (١٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثالث الإدارة المتعددة
(ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدره	الإدارة المتعددة						العبارات	م
			غير موافق		إلي حد ما		موافق			
			م	ك	م	ك	م	ك		
٣	٦١.٤٤	٢٥٥	٢٧	٢٧	٧٨	٢٦	١٥٠	٣٠	يتاح للعاملين فرصة للحصول على المعلومات والبيانات داخل الأتحاد.	٢
٢	٧٠.١٢	٢٩١	١٣	١٣	١٠٨	٣٦	١٧٠	٣٤	يوضح للعاملين ما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق بالأتحاد.	٣
٦	٥٦.٦٢	٢٣٥	٣٤	٣٤	٦٦	٢٢	١٣٥	٢٧	يسمح لجميع العاملين بأسداء النصح والمشورة لإدارة الأتحاد.	٤
٤	٦٠.٠٠	٢٤٩	٢٦	٢٦	٩٣	٣١	١٣٠	٢٦	تتسم المعاملات بين أعضاء اللجان الفنية داخل الأتحاد بالوضوح والشفافية وتبادل المعلومات المختلفة.	٥
١	٧٢.٥٣	٣٠١	٩	٩	١١٧	٣٩	١٧٥	٣٥	هناك تعاون بين جميع الأعضاء داخل اللجان الفنية لمساعدة الإدارة في أتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بسير العمل داخل الأتحاد.	٦
		٦٢.٩٧	١٥٦٨	مجموع المحور						

يتضح من جدول (١٦) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث الإدارة المتعددة قد تراوحت ما بين (٥٦.٦٢% : ٧٢.٥٣%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٢.٩٧%).

كما يتضح من خلال جدول (١٦) في محور الإدارة المتعددة أن العبارة رقم (٦) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٧٢.٥٣%) وهي أعلى نسبة في المحور، مما يدل على أن هناك تعاون بين جميع الأعضاء داخل اللجان الفنية لمساعدة الإدارة في أتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بسير العمل داخل الأتحاد، كما جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثانية بنسبة (٧٠.١٢%)، مما يدل على أنه يوضح للعاملين ما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق بالأتحاد.

ويرجع الباحث ذلك لإيمان العاملين وأعضاء اللجان الفنية بالأتحادات الرياضية بأهمية الدور الإيجابي الذي يقومون به تجاه إدارة الأتحاد لمساندتهم في صناعة وأتخاذ القرارات الهامة التي من الممكن وأن تؤثر على سير الأعمال بالأتحاد، وكذلك يري الباحث أهمية الدور

الذي تلعبه إدارة الاتحادات في السعي والمبادرة من أجل التوضيح المستمر والدائم للعاملين للوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الاتحاد وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات (٢، ٥، ١، ٤) بالترتيب على أنه :-

- يتاح للعاملين إلى حد ما فرصة للحصول على المعلومات والبيانات داخل الاتحاد.
 - تتسم المعاملات بين أعضاء اللجان الفنية داخل الاتحاد إلى حد ما بالوضوح والشفافية وتبادل المعلومات المختلفة.
 - تستعين إلى حد ما إدارة الاتحاد بالعاملين للمساعدة والنصح من خلال تواجدهم باللجان الفنية الدائمة.
 - يسمح إلى حد ما لجميع العاملين بأداء النصح والمشورة لإدارة الاتحاد.
- ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يجب على إدارة الأتحاد تفعيل الدور الإيجابي التي تقوم به اللجان الفنية حيث وجود مجموعة من العاملين والأعضاء الأكفاء الذين لديهم من الدراية والخبرة والمعرفة الجيدة لتقديم الدعم والمساندة والمشورة وتوجيه أنظار القائمين على إدارة الأتحاد إلى القرارات الصائبة لتحسين الأعمال بالأتحاد، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "مروة إبراهيم سيد" (٢٠١٧م) (٢٧)، والتي أكدت على ضرورة تفعيل دور اللجان الفنية بالأتحاد المصري للجمباز لتقديم المساعدة لإدارة الأتحاد في اتخاذ القرارات.
- المحور الرابع : الإدارة الاستشارية:

جدول (١٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الرابع الإدارة الاستشارية (ن=٨٣)

م	العبارات	الإدارة الاستشارية						الدرجة المقدره	%	الترتيب
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		م	ك	م	ك	م	ك			
١	يستخدم القادة أسلوب التحفيز للحصول على أكبر قدر ممكن من مشاركة جميع العاملين بالأتحاد.	٢٨	١٤٠	٢٣	٦٩	٣٢	٣٢	٥٨.٠٧	٥	
٢	هناك تعاون بين إدارة الأتحاد وجميع العاملين في حل الأزمات وإدارتها بشكل جيد.	٣٢	١٦٠	٢٩	٨٧	٢٢	٢٢	٦٤.٨١	١	
٣	يتم مشاركة العاملين في وضع خطة النشاط السنوي للأتحاد.	٢٨	١٤٠	٢٦	٧٨	٢٩	٢٩	٥٩.٥١	٤	

تابع جدول (١٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الرابع الإدارة
الأستشارية (ن=٨٣)

م	العبارات	الإدارة الأستشارية						الدرجة المقدره	%	الترتيب
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		م	ك	م	ك	م	ك			
٤	يتم عقد إجتماعات بصفة دورية ومنتظمة مع جميع العاملين لإعطائهم الخلفيات للموضوعات والأحداث الجارية التي تؤثر على سير العمل داخل الأتحاد لحثهم على ابداء آرائهم بغاية الوصول إلى حلول مقبولة.	٢٩	١٤٥	٢٥	٧٥	٢٩	٢٩	٢٤٩	٦٠.٠٠٠	٣
٥	يتم مراعاة أفكار واقتراحات جميع العاملين عند رسم السياسات الإدارية المتعلقة بالموضوعات المطروحة للنقاش.	٣٠	١٥٠	٣٠	٩٠	٢٣	٢٣	٢٦٣	٦٣.٣٧	٢
مجموع المحور								١٢٦٩	٦١.١٥	

يتضح من جدول (١٧) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع الإدارة الأستشارية قد تراوحت ما بين (٥٨.٠٧% : ٦٤.٨١%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦١.١٥%).

كما يتضح من خلال جدول (١٧) في محور الإدارة الأستشارية أتفاق آراء جميع عينة البحث في العبارات (٢، ٥، ٤، ٣، ١) حيث جاءت جميعها بنسبة متوسطة إلى حد ما بالترتيب على أنه :

- هناك إلى حد ما تعاون بين إدارة الأتحاد وجميع العاملين في حل الأزمات وإدارتها بشكل جيد.
- يتم إلى حد ما مراعاة أفكار واقتراحات جميع العاملين عند رسم السياسات الإدارية المتعلقة بالموضوعات المطروحة للنقاش.
- يتم إلى حد ما عقد إجتماعات بصفة دورية ومنتظمة مع جميع العاملين لإعطائهم الخلفيات للموضوعات والأحداث الجارية التي تؤثر على سير العمل داخل الأتحاد لحثهم على ابداء آرائهم بغاية الوصول إلى حلول مقبولة.
- يتم إلى حد ما مشاركة العاملين في وضع خطة النشاط السنوي للأتحاد.

- يستخدم القادة إلى حد ما أسلوب التحفيز للحصول على أكبر قدر ممكن من مشاركة جميع العاملين بالاتحاد.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث ضرورة الاستعانة بأراء العاملين داخل الأتحادات الرياضية عند وضع الخطة السنوية، لما لهم من أفكار متجددة وأقتراحات بناءة التي من شأنها قد تؤثر على نجاح العملية الإدارية بأكملها والذي يعمل على رضا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الأتحاد، كما يجب أن تضع إدارة الأتحاد منهجية واضحة لتحفيز العاملين وليكن ذلك على المستويين (المادي والمعنوي) لضمان مشاركتهم الإيجابية التي قد تؤثر بالطبع على نجاح العمل بالاتحاد، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "أحمد محسن عبدالمنعم" (٢٠١٢) (٣) والتي أكدت على ضرورة تحفيز العاملين بمديرية الشباب والرياضة لتحسين مستوى أدائهم في العمل.

المحور الخامس: الهيكل التنظيمي:

جدول (١٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الخامس الهيكل التنظيمي (ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدره	الهيكل التنظيمي						العبارات	م
			غير موافق		إلي حد ما		موافق			
			م	ك	م	ك	م	ك		
٥	٦٣.٣٧	٢٦٣	٢٢	٢٢	٩٦	٣٢	١٤٥	٢٩	يحق الهيكل التنظيمي الحالي بالاتحاد العدالة التنظيمية بين جميع العاملين.	١
٦	٦٢.٤٠	٢٥٩	٢٥	٢٥	٨٤	٢٨	١٥٠	٣٠	يوضع في الاعتبار مدي تقبل العاملين للسياسات الإدارية عند رسم سياسة الأتحاد.	٢
٨	٦٠.٤٨	٢٥١	٢٨	٢٨	٧٨	٢٦	١٤٥	٢٩	يساهم الهيكل التنظيمي الحالي بالاتحاد في إعطاء العاملين فرصاً كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٣
٧	٦١.٩٢	٢٥٧	٢٤	٢٤	٩٣	٣١	١٤٠	٢٨	يتيح الشكل الحالي للهيكل التنظيمي الفرصة لتطبيق مبدأ اللامركزية في السلطة لتنفيذ الأعمال الإدارية.	٤
٣	٦٤.٨١	٢٦٩	٢٠	٢٠	٩٩	٣٣	١٥٠	٣٠	توجد خطوط واضحة للاتصال والتنسيق بين جميع المستويات الإدارية المختلفة بالاتحاد.	٥

تابع جدول (١٨)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الخامس الهيكل التنظيمي (ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدره	الهيكل التنظيمي						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			م	ك	م	ك	م	ك		
٢	٦٥.٣٠	٢٧١	٢٣	٢٣	٧٨	٢٦	١٧٠	٣٤	توجد بالأتحاد لائحة عقوبات معلنة وموحدة لجميع العاملين.	
٤	٦٣.٨٥	٢٦٥	٢٤	٢٤	٨١	٢٧	١٦٠	٣٢	يسعى الهيكل التنظيمي الحالي لعقد دورات تدريبية لصقل وتنقيف جميع الإداريين بالأتحاد.	
١	٦٨.١٩	٢٨٣	١٧	١٧	٩٦	٣٢	١٧٠	٣٤	يتم إجراء عملية المتابعة والتقييم للعاملين من قبل الهيكل التنظيمي بصفة دورية ومنظمة.	
		٢١١٨	مجموع المحور						٦٣.٧٩	

يتضح من جدول (١٨) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس الهيكل التنظيمي قد تراوحت ما بين (٦٠.٤٨% : ٦٨.١٩%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٣.٧٩%).

كما يتضح من خلال جدول (١٨) في محور الهيكل التنظيمي أتفاق آراء جميع عينة البحث في العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) حيث جاءت جميعها بنسبة متوسطة إلى حد ما بالترتيب على أنه :

- يتم إلى حد ما إجراء عملية المتابعة والتقييم للعاملين من قبل الهيكل التنظيمي بصفة دورية ومنظمة.
- توجد إلى حد ما بالأتحاد لائحة عقوبات معلنة وموحدة لجميع العاملين.
- توجد إلى حد ما خطوط واضحة للاتصال والتنسيق بين جميع المستويات الإدارية المختلفة بالأتحاد.
- يسعى إلى حد ما الهيكل التنظيمي الحالي لعقد دورات تدريبية لصقل وتنقيف جميع الإداريين بالأتحاد.
- يحقق إلى حد ما الهيكل التنظيمي الحالي بالأتحاد العدالة التنظيمية بين جميع العاملين.
- يوضع في الأعتبار إلى حد ما مدي تقبل العاملين للسياسات الإدارية عند رسم سياسة الأتحاد.

- يتيح إلى حد ما الشكل الحالي للهيكل التنظيمي الفرصة لتطبيق مبدأ اللامركزية في السلطة لتنفيذ الأعمال الإدارية.
- يساهم إلى حد ما الهيكل التنظيمي الحالي بالاتحاد في إعطاء العاملين فرصاً كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يجب على الهياكل التنظيمية بالاتحادات أن تضع الثقة في قدرات وخبرات جميع العاملين لديها وأن تشاركهم في اتخاذ القرارات الهامة التي تخص سير العمل داخل الاتحادات، كما يتوجب البعد عن المركزية في الأعمال والقرارات وأن تسعى لتطبيق اللامركزية في الأعمال، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين وتحقيق مبدأ العدالة وكذلك مبدأ الثواب والعقاب والأعلان عنها مسبقاً من قبل إدارة الاتحاد، مع مراعاة توفير طرق اتصال واضحة وسهلة بين الإدارة العليا للاتحاد وجميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وضرورة المتابعة المستمرة من قبل الإدارة على جميع العاملين ووضع تقييم شهري لكل فرد على حده مع محاسبة المقصر ومكافأة المتميز، وهذا ما يتفق مع دراسة "عمر عبدالحميد أحمد" (٢٠١٢م) (٢١) والتي أكدت على ضرورة تطبيق اللامركزية داخل العمل بإدارة رعاية الشباب.

- التساؤل الثاني:

- ما درجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية. وللإجابة على التساؤل الثاني قام الباحث بتطبيق أستمارة الأستبيان على عينة البحث وعددهم (٨٣) فرداً، وذلك للتعرف على درجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، ثم قام الباحث بحساب الدرجة المقدره والنسبة المئوية والجداول التالية توضح ذلك :

المحور الأول : التمكين النفسي:

جدول (١٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الأول التمكين النفسي (ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدره	التمكين النفسي						العبارات	م
			غير موافق		إلي حد ما		موافق			
			م	ك	م	ك	م	ك		
٣	٦٩.١٥	٢٨٧	١٥	١٥	١٠٢	٣٤	١٧٠	٣٤	١	العمل الذي أقوم به في الاتحاد هام ومكمل للخطط والأهداف الموضوعه.
٥	٦٦.٧٤	٢٧٧	١٧	١٧	١٠٥	٣٥	١٥٥	٣١	٢	أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام عملي.

تابع جدول (١٩)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الأول التمكين النفسي
(ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدره	التمكين النفسي						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			م	ك	م	ك	م	ك		
٢	٦٩.٦٣	٢٨٩	١٤	١٤	١٠٥	٣٥	١٧٠	٣٤	أشعر بأهمية وجودي ضمن فريق العمل بالاتحاد.	٣
٤	٦٨.١٩	٢٨٣	١٨	١٨	٩٠	٣٠	١٧٥	٣٥	أشعر بالرضا عن عملي الذي أقوم به.	٤
١	٧٣.٤٩	٣٠٥	١١	١١	٩٩	٣٣	١٩٥	٣٩	أمتلك المهارات التي تمكنني من القيام بعملتي.	٥
		١٤٥٧	مجموع المحور						٧٠.٢١	

يتضح من جدول (١٩) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول التمكين النفسي قد تراوحت ما بين (٦٦.٧٤% : ٧٣.٤٩%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٠.٢١%).

كما يتضح من خلال جدول (١٩) في محور التمكين النفسي أن العبارة رقم (٥) حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (٧٣.٤٩%)، وهي أعلى نسبة في المحور، مما يدل على أن العاملين بالاتحادات الرياضية يمتلكون المهارات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم. ويرجع الباحث ذلك لتعدد الأعمال التي يقوم بها هؤلاء العاملين والتي أكسبتهم من الخبرة والدراية والمعرفة الإيجابية، والتي بدورها أكسبتهم أيضاً المهارات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة على الوجه الأكمل داخل الاتحاد.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (٣، ١، ٤، ٢) بالترتيب على أنه :-

- يشعر العاملين إلى حد ما بأهمية وجودهم فريق العمل بالاتحاد.
- يعد العمل الذي يقوم به العاملين في الاتحاد إلى حد ما هام ومكمل للخطط والأهداف الموضوعه.
- يشعر العاملين بالرضا إلى حد ما عن عملهم الذي يقومون به.
- يشعر العاملين إلى حد ما بالأهمية عند ممارسة مهام عملهم.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث ضرورة عقد لقاءات بصفة دورية ومستمرة مع العاملين بالاتحادات وخلق نوع من الحوار والنقاش بين إدارة الاتحاد والعاملين به لتوعيتهم بأهمية الدور الهام والمكمل الذي يقومون به داخل الاتحاد لزيادة أحساسهم بالرضا عن وضعهم الوظيفي وتحقيق الأبداع في الأعمال وشعورهم بأهمية الدور المقدم منهم وأثره

الإيجابي على إنجاز أعمالهم وفقاً لمتطلبات المعلومات والمعرفة والمهارات التي تمكنهم من الإسهام في نجاح العملية الإدارية بالاتحاد، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "موسى أحمد السعودي" (٢٠١٣م) (٣٠)، أن أهمية فرق العمل تكمن في المؤسسات للمساهمة في تحقيق الإبداع من خلال ما تتمناه من ممارسات لأدوار قيادية ومسئولية فردية مشتركة والتزام يلبي الأهداف العامة ومن هذا يحتاج فريق العمل الفاعل رؤية واضحة ومحددة بأهداف وقواعد أساسية تعمل على توجيهها وفق مبادئ تري أنها مقبولة لديهم وتشعرهم بالرضا.

المحور الثاني: تفويض السلطات

جدول (٢٠)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثاني تفويض السلطات (ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدرة	أسلوب التعاون						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			م	ك	م	ك	م	ك		
٤	٥٩.٠٣	٢٤٥	٢٦	٢٦	٩٩	٣٣	١٢٠	٢٤	١	يتم تفويضي بسلطات كافية من قبل إدارة الأتحاد لأنجاز مهام عملي.
٣	٦١.٤٤	٢٥٥	٢٥	٢٥	٩٠	٣٠	١٤٠	٢٨	٢	تمنحني إدارة الأتحاد المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي.
١	٦٦.٧٤	٢٧٧	١٨	١٨	٩٩	٣٣	١٦٠	٣٢	٣	توفر لي إدارة الأتحاد الفرصة لأتخاذ القرارات بأستقلالية.
٢	٦٥.٧٨	٢٧٣	٢١	٢١	٨٧	٢٩	١٦٥	٣٣	٤	تمدني إدارة الأتحاد بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة وفعالية.
	٦٣.٢٥	١٠٥٠								مجموع المحور

يتضح من جدول (٢٠) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني تفويض السلطات قد تراوحت ما بين (٥٩.٠٣% : ٦٦.٧٤%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٣.٢٥%).

كما يتضح من خلال جدول (٢٠) في محور تفويض السلطات اتفاق آراء جميع عينة البحث في العبارات (٣، ٤، ٢، ١) حيث جاءت جميعها بنسبة متوسطة إلى حد ما بالترتيب على أنه :

- توفر لي إدارة الأتحاد إلى حد ما الفرصة لأتخاذ القرارات بأستقلالية.
- تمدني إلى حد ما إدارة الأتحاد بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة وفعالية.

- تمنحني إلى حد ما إدارة الأتحاد المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي.
 - يتم تفويضي إلى حد ما بسلطات كافية من قبل إدارة الأتحاد لأنجاز مهام عملي.
 ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث على إدارة الأتحادات توفير المناخ الملائم داخل بيئة العمل لجميع العاملين وتدريبهم على اتخاذ القرارات السليمة، كما لا بد من السماح لهم ببعض المرونة اللازمة وإعطائهم بعض الصلاحيات للتصرف في بعض المواقف التي قد تواجههم خلال العمل دون الرجوع بشكل مستمر إلى الإدارة، وإمدادهم بما يحتاجونه من معلومات الأمر الذي يؤدي بدوره إلى أداء الأعمال المكلفين بها بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "أديب برهوم" (٢٠١٧م) (٥)، أن الأعتبارات التي يجب مراعاتها من قبل الإدارة لجعل العاملين أكثر تمكيناً (تفويض الصلاحيات- توفير المعلومات- التدريب والحوافز).

ويتفق أيضاً على ما أوصت به دراسة "Daft, Richard L" (٢٠٠٩م) (٣٥) أن الإدارات العليا لا بد وأن تنظر إلى التمكين بمفهوم واسع و هو ما تقوم به من تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة ضمن جماعات عمل لإنجاز أعمالهم وفقاً لمتطلبات المعلومات والمعرفة والمهارات وكذلك الصلاحيات التي تمكنهم من الإسهام بتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

المحور الثالث : الأتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات:-

جدول (٢١)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الثالث الأتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات (ن=٨٣)

م	العبارات	الأتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات						الترتيب	%	الدرجة المقدرة
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		م	ك	م	ك	م	ك			
١	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاج إليها للقيام بعملتي.	٢٦	١٣٠	٣٣	٩٩	٢٤	٢٤	٦٠.٩٦	٦	
٢	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح بعض الأمور التي تخص عملي.	٢٨	١٤٠	٣١	٩٣	٢٤	٢٤	٦١.٩٢	٥	
٣	تهتم إدارة الأتحاد لإيجاد وسائل أفعال فعالة ومتطورة.	٣٦	١٨٠	٣٢	٩٦	١٥	١٥	٧٠.١٢	١	
٤	يتسم نظام الأتصالات بالأتحاد بالفعالية.	٣٠	١٥٠	٣٤	١٠٢	١٩	١٩	٦٥.٣٠	٣	
٥	يتم تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية.	٢٩	١٤٥	٣٤	١٠٢	٢٠	٢٠	٦٤.٣٣	٤	
٦	هناك تنوع في أساليب وأدوات الأتصال المستخدمة من قبل إدارة الأتحاد.	٣٤	١٧٠	٣١	٩٣	١٨	١٨	٦٧.٧١	٢	
مجموع المحور								٦٥.٠٦	١٦٢٠	

يتضح من جدول (٢١) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث الاتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات قد تراوحت ما بين (٦٠.٩٦% : ٧٠.١٢%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٥.٠٦%).

كما يتضح من خلال جدول (٢١) في محور الاتصالات الفعالة وأنسياب المعلومات أن العبارة رقم (٣) حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (٧٠.١٢%)، مما يدل على أن هناك اهتمام من قبل إدارة الأتحاد لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.

ويرجع الباحث ذلك للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي حدثت في الأونة الأخيرة مع ظهور العديد من وسائل التواصل الاجتماعي وتطور الشبكات وأجهزة الاتصال المحمولة والذي أدى بدوره لحرص إدارة الأتحادات على تيسير عملية الاتصال بينها وبين العاملين وبين العاملين وبعضهم لسهولة التواصل وأنجاز الأعمال بشكل سريع.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (٦، ٤، ٥، ٢، ١) بالترتيب على أنه :-

- هناك تنوع إلى حد ما في أساليب وأدوات الاتصال المستخدمة من قبل إدارة الأتحاد.
 - يتسم إلى حد ما نظام الاتصالات بالأتحاد بالفعالية.
 - يتم إلى حد ما تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية.
 - أستطيع الوصول إلى حد ما إلى أصحاب القرار لشرح بعض الأمور التي تخص عملي.
 - أستطيع الحصول إلى حد ما على المعلومات التي أحتاج إليها للقيام بعملتي.
- ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث أن تسعى إدارة الأتحادات لأنشاء لغة حوار بينها وبين العاملين وأتاحة الفرصة للجميع لعرض ومناقشة بعض الأمور والموضوعات التي تخص مجال العمل، كما يجب على الإدارة العليا إعداد نظام معلوماتي متكامل يتيح لجميع العاملين فرصة الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها ويتبادلونها مع بعضهم البعض بأسهل طريقة ممكنة لتفهم وإدراك العاملين للأداء التنظيمي بالإتحاد، وهذا يتفق مع ما ذكره "Eccles, Tony" (١٩٩٣م) (٣٦) أن ما تتبناه إدارة المؤسسة الرياضية لمشاركة المعلومات والمعرفة مع العاملين من شأنها تمكينهم من إدراك وفهم الأداء التنظيمي.

المحور الرابع: التدريب وتنمية السلوك الإبداعي:

جدول (٢٢)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الرابع التدريب وتنمية السلوك الإبداعي (ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدرة	التدريب وتنمية السلوك الإبداعي								
			غير موافق		إلى حد ما		موافق				
			م	ك	م	ك	م	ك			
٥	٦١.٩٢	٢٥٧	٢٢	٢٢	١٠٥	٣٥	١٣٠	٢٦	١	يسود داخل الاتحاد مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار.	
٤	٦٢.٤٠	٢٥٩	٢٣	٢٣	٩٦	٣٢	١٤٠	٢٨	٢	توفر إدارة الاتحاد دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	
٣	٦٣.٨٥	٢٦٥	٢١	٢١	٩٩	٣٣	١٤٥	٢٩	٣	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر.	
٢	٦٦.٧٤	٢٧٧	١٩	١٩	٩٣	٣١	١٦٥	٣٣	٤	تدريبي أثناء عملي يكسبني مهارات جديدة.	
١	٧٠.٦٠	٢٩٣	١٢	١٢	١١١	٣٧	١٧٠	٣٤	٥	الدورات التدريبية تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية.	
		١٣٥١	مجموع المحور						٦٥.١٠		

يتضح من جدول (٢٢) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع التدريب وتنمية السلوك الإبداعي قد تراوحت ما بين (٦١.٩٢% : ٧٠.٦٠%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٥.١٠%).

كما يتضح من خلال جدول (٢٢) في محور التدريب وتنمية السلوك الإبداعي أن العبارة رقم (٥) حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (٧٠.٦٠%)، مما يدل على أن الدورات التدريبية تزيد من قدرة العاملين بالاتحادات على تحمل المسؤولية.

ويرجع الباحث ذلك للدور الهام والإيجابي التي تقوم به الدورات التدريبية للعاملين بالاتحادات وما تحويه من معارف ومعلومات ومهارات تساعد في الإثراء الفكري لهؤلاء العاملين الذي يساعدهم بشكل إيجابي في إعدادهم بشكل جيد في جميع الجوانب المعرفية التي تمكنهم من تحمل المسؤولية في المواقف التي تطرأ على العمل وكيفية التعامل معها.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (٤، ٣، ٢، ١) بالترتيب على أنه :-

- تدريبي أثناء عملي يكسبني إلى حد ما مهارات جديدة.
- يتم إلى حد ما تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر.
- توفر إلى حد ما إدارة الاتحاد دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
- يسود إلى حد ما داخل الاتحاد مناخ عمل يشجع على الأبداع والابتكار.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يجب الوقوف على متطلبات وأحتياجات العاملين من البرامج التدريبية في جميع الجوانب الإدارية والمهارية والمعرفية والعمل على توفيرها لهم حيث يمكن الاستفادة منها في تنمية المهارات لدى العاملين، كما يجب الاعتماد على التمكين المعتمد على التميز والإبداع من خلال توظيف المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات البشرية لتهيئة المناخ الوظيفي الذي يساعد على إيجاد وتطبيق أفكار جديدة تعمل على تشجيع الأفراد لخلق الاندماج الوظيفي بين العاملين وإدارة الأتحاد الأمر الذي يعمل بدوره على تحسين الأداء العام بتلك الأتحادات، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "هيام الشريدة" (٢٠٠٨م) (٣٢)، والتي أكدت على أهمية فرق العمل لما تمتلكه من مهارات وخبرات تساعد المؤسسات على تقليص التكلفة وعدد العاملين وبالتالي زيادة الأرباح ومن ثم تحسين الأداء العام.

المحور الخامس : الحوافز:

جدول (٢٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في المحور الخامس الحوافز
(ن=٨٣)

الترتيب	%	الدرجة المقدره	الحوافز						العبارات	م
			غير موافق		إلى حد ما		موافق			
			م	ك	م	ك	م	ك		
٥	٦٠.٤٨	٢٥١	٢٤	٢٤	١٠٢	٣٤	١٢٥	٢٥	تتنوع انظمة الحوافز المتبعة في الأتحاد.	
٤	٦١.٤٤	٢٥٥	٢٤	٢٤	٩٦	٣٢	١٣٥	٢٧	لدى معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة بالأتحاد.	
١	٧٢.٥٣	٣٠١	١٢	١٢	٩٩	٣٣	١٩٠	٣٨	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى عملي.	
٢	٧٠.١٢	٢٩١	١٣	١٣	١٠٨	٣٦	١٧٠	٣٤	يعتبر التقدير والاحترام من قياداتي داخل الأتحاد دافع جيد للعمل.	
٣	٦٢.٤٠	٢٥٩	٢٤	٢٤	٩٠	٣٠	١٤٥	٢٩	أشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبعة في الأتحاد	
		٦٥.٣٩	١٣٥٧	مجموع المحور						

يتضح من جدول (٢٣) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس الحوافز قد تراوحت ما بين (٦٠.٤٨% : ٧٢.٥٣%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٥.٣٩%).

كما يتضح من خلال جدول (٢٣) في محور الحوافز أن العبارة رقم (٣) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٧٢.٥٣%) وهي أعلى نسبة في المحور، مما يدل على أن الحوافز المقدمة تساعد العاملين على الأرتقاء بمستوى أعمالهم، كما جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثانية بنسبة (٧٠.١٢%)، مما يدل على أن التقدير والأحترام من القيادات داخل الأتحاد دافع جيد للعمل.

ويرجع الباحث ذلك للنظام الجيد للحوافز والمكافآت التي تضعه إدارة الأتحادات الرياضية لتشجيع وحث العاملين على الأرتقاء بالمستوى الإداري والمهاري والمعرفي لديهم كي يساعدهم ذلك في الأرتقاء بمستوى الأعمال المكلفين بها داخل الأتحادات وبالتالي قدرتهم على تحمل المسؤولية في الأعمال والقرارات، كما أن إدارة الأتحادات تبادر وتسعى لتقديم التقدير والأحترام للعاملين المتميزين وتقديم أكبر قدر من الحوافز الممكنة إليهم لضمان أبتكار أساليب وأفكار جديدة ومبدعة لتوجيهها للعمل بها داخل الأتحادات، ويتفق هذا مع ما أوضحتها دراسة كلاً من "أحمد علوان، شذي عبدالرحمن، عبدالرحمن عبدالله" (٢٠١١م) (٢)، أن لابد من وجود نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي للمنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والأبداع والتفكير الخلاق.

كما أتفقت عينة البحث في العبارات رقم (٥، ٢، ١) بالترتيب على أنه :-

- أشعر إلى حد ما بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبعة في الأتحاد.

- لدى إلى حد ما معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة بالأتحاد.

- تتنوع إلى حد ما أنظمة الحوافز المتبعة في الأتحاد.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث ضرورة المساواة بين جميع العاملين داخل الأتحاد ووضع نظام واضح وصريح للترقيات والحوافز يكون معلناً ويتم الأطلاع عليه من قبل جميع العاملين، يتضمن اللوائح والقوانين اللازمة للحصول على الترقيات والحوافز، الأمر الذي يجعلهم يحرصون على زيادة قدراتهم الأبداعية وقدرتهم على تحمل المسؤولية وأتخاذ القرارات السليمة المبنية على الحقائق والمعرفة داخل الأتحاد، ويتفق هذا مع ما نتائج دراسة كلاً من "سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود" (٢٠٠٧م) (١٤)، في أنه من منطلق أن التمكين يعني إعطاء الأفراد سلطة في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على أتخاذ القرار، فإن التمكين في حد ذاته حافز معنوي للعاملين، إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية.

- التساؤل الثالث:

هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة بالمشاركة ودرجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية؟
للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة بالمشاركة ودرجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، وجدول (٢٤) يوضح ذلك.

جدول (٢٤)

معامل الارتباط بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة بالمشاركة ودرجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (ن=٨٣)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنع القرار وتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية.	٠.٦٩١	**٠.٠٠٠
٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد وحل المشكلات وتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية.	٠.٧١٦	**٠.٠٠٠
٣	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المتعددة وتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية.	٠.٥٢٢	**٠.٠٠٠
٤	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستشارية وتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية.	٠.٤٢٧	**٠.٠٠٠
٦	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية.	٠.٤٧١	**٠.٠٠٠
٧	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق الإدارة بالمشاركة وتوافر التمكين الإداري لدى العاملين (الإداريين) بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.	٠.٥٦٥	**٠.٠٠٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول (٢٤) أن معامل الارتباط بين الرياضية المصرية بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة بالمشاركة ودرجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية يساوى (٠.٥٦٥)، وأن القيمة الإحصائية (Sig) تساوى (٠.٠٠٠) وهى أقل من مستوى (٠.٠٥)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، وهذا يدل على أهمية الإدارة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، حيث أن أتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة داخل الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية يساعد على زيادة دافعية وحماس العاملين لإنجاز

الأعمال والمهام الموكلة إليهم وبالتالي سرعة إنجاز الأعمال بتلك الأتحادات، وقد أتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة "محمد حسين الرفاعي" (٢٠٠٩م) (٢٤) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي ذات دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة على العاملين والإدارة، حيث أثبت أن مشاركة العاملين في أتخاذ القرار له أثر إيجابي على الدافعية والحماس لديهم، كما أن هناك أثر للمشاركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين والشعور بالإنجاز والروح المعنوية لديهم، وأن هناك أثر إيجابي لأنعكاس عملية المشاركة على إنتاجية العاملين، حيث لوحظ أنه عند مشاركة العاملين في القرارات أو في عملية صنع القرار يحدث هناك زيادة في الإنتاجية وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية، كما أتفقت مع دراسة "سناء طباحي، وسيلة ساهل" (٢٠١٤م) (١٥) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين حسب كل مرحلة من مراحل التنمية المعرفية، كما أتفقت هذه الدراسة مع دراسة "أيوب عبدالله السيادة" (٢٠١١م) (٦) في وجود فروق دالة إحصائياً بين مشاركة العاملين في أتخاذ القرارات والتمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، ومن خلال التوافق مع نتائج هذه الدراسات يؤكد صحة نتيجة الدراسة وهي وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالمشاركة وتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

الأستنتاجات:

في ضوء مناقشة وتفسير نتائج البحث أستنتج الباحث ما يلي:-

أولاً: بالنسبة لواقع تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

- تتيح إدارة الأتحاد إلى حد ما للعاملين حرية التصرف في القرارات أثناء المواقف الطارئة أو عند حدوث مشكلة أو تغيير مفاجئ في الخطط الموضوعة.
- هناك تعاون بين جميع الأعضاء داخل اللجان الفنية لمساعدة الإدارة في أتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بسير العمل داخل الأتحاد. هناك إلى حد ما تعاون بين إدارة الأتحاد وجميع العاملين في حل الأزمات وإدارتها بشكل جيد.
- يتم إلى حد ما إجراء عملية المتابعة والتقييم للعاملين من قبل الهيكل التنظيمي بصفة دورية ومنظمة.
- يسعى إلى حد ما الهيكل التنظيمي الحالي لعقد دورات تدريبية لصقل وتنقيف جميع الإداريين بالاتحاد.

ثانياً: بالنسبة لدرجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

- يمتلك العاملون بالاتحادات الرياضية المهارات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم.
- يشعر العاملون إلى حد ما بالأهمية عند ممارسة مهام عملهم.
- تعمل إدارة الأتحاد إلى حد ما لمد العاملين بالدعم اللازم بما يساعدهم على أداء العمل بكفاءة وفعالية.
- هناك اهتمام من قبل إدارة الأتحاد لإيجاد وسائل أتحصال فعالة ومنتطورة.
- يتم إلى حد ما تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية.
- تزيد الدورات التدريبية من قدرة العاملين بالاتحادات على تحمل المسؤولية.
- يتم إلى حد ما تحديد أحتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر
- تساعد الحوافز المقدمة للعاملين على الأرتقاء بمستوى أعمالهم.
- لدى العاملين إلى حد ما معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة بالأتحاد.

ثالثاً: بالنسبة لوجود علاقة أرتباط ذات دلالة أحصائية بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة بالمشاركة ودرجة توافر التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

- توصل الباحث لوجود علاقة أرتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

التوصيات:

في حدود أهداف البحث وفي ضوء المجتمع والعينة المختارة وفي ضوء ما توصل إليه من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة وتعزيز الممارسات التي تعمل على تحقيقها بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية بشكل خاص، والمنظمات الرياضية بشكل عام.
- ضرورة دعم العاملين بالاتحادات الرياضية بمقومات التمكين الإداري ومشاركتهم في أتحاذ القرارات وتفويض السلطات، وذلك للعمل على تنمية السلوك الأبداعي لديهم.
- ضرورة بث الثقة في نفوس العاملين وحثهم على تحمل المسؤولية فيما يوكل إليهم من أعمال لتمكينهم نفسياً ووظيفياً.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وذلك لدعمهم لتحقيق التميز والأبتكار في العمل.

- ضرورة تطوير نظم الاتصالات داخل الاتحادات بما يتناسب مع مستحدثات العصر.
- ضرورة تشجيع العاملين على ممارسة أساليب مبتكرة وجديدة للتطوير من أسلوب العمل داخل الاتحادات.
- العمل على تفعيل دور اللجان الفنية بالاتحادات، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة الاعتماد على الآراء والأقتراحات التي يقدمها أعضاء تلك اللجان.
- العمل على توفير الدورات التدريبية لصفقات العاملين (الإداريين) بالاتحادات وذلك وفق احتياجات العاملين من تلك الدورات.
- ضرورة مراعاة أفكار واقتراحات جميع العاملين بالاتحاد عند رسم السياسات الإدارية المتعلقة بسير العمل.
- العمل على تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل داخل الاتحادات.
- ضرورة القيام بإجراء المتابعة والتقييم لأداء العاملين بالاتحاد بشكل مستمر ومنظم.
- العمل على زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين إدارة الاتحاد وجميع العاملين.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عبدالوهاب السباعي: المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه رياضة الجمباز بصعيد مصر، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٢- أحمد علوان، شذى عبدالرحمن، عبدالرحمن عبدالله: التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (٢٧)، المجلد (٧)، ٢٠١١م.
- ٣- أحمد محسن عبد المنعم: الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين بمدريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٢م.
- ٤- أحمد محمد غنيم: "مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤م.
- ٥- أديب برهوم: دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي، دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، العدد (٦٦)، المجلد (٣٩)، ٢٠١٧م.

- ٦- **أيوب عبدالله السيادة:** مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١١م.
- ٧- **باديس بوخلوه، محمد حمزة قربنة:** أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتفرت - ولاية ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، العدد (٧)، ٢٠١٥م.
- ٨- **بصير خلف مزعل:** تأثير التمكين في إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١٠م.
- ٩- **جلال سعد الملوك:** أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٢م.
- ١٠- **جمال محمد علي:** الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ١١- **خالد يوسف محمد:** أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الألتزم التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، العدد (١)، المجلد (٢٥)، ٢٠١٠م.
- ١٢- **زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح:** إدارة التمكين وأقتصاديات الثقة "في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ١٣- **سالم فالح المعاينة، أحمد عارف ملحم:** أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين "دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الخليجية، العدد (٣)، المجلد (٥)، ٢٠١٣م.
- ١٤- **سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود:** أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والأقتصاد، العدد (٦٧)، ٢٠٠٧م.
- ١٥- **سناء طباحي، وسيلة ساهل:** دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مجلة أبحاث أقتصادية وإدارية، كلية العلوم الأقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (١٦)، ٢٠١٤م.

- ١٦- صلاح الدين الهيتي، محمد الحراشة: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، الأردن، دراسات العلوم الإدارية، العدد (٢)، المجلد (٣٣)، ٢٠٠٦م.
- ١٧- طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات " المفاهيم - المبادئ - التجارب "، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ١٨- عبدالرحمن محمد عبدالله: مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف "دراسة تطبيقية على مدينة التدريب بالرياض ومدينة التدريب مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٨م.
- ١٩- عطية حسين أفندي : تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٢٠- عمر جهاد عبدالرحيم: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٦م.
- ٢١- عمر عبدالحميد أحمد: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين في بعض إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، رسالة ماجستير، ٢٠١٥م.
- ٢٢- فاطمة حدر: دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري "دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو"، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، ٢٠١٨م.
- ٢٣- ماهر زيكي نسمان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، ٢٠١١م.
- ٢٤- محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، ٢٠٠٩م.

- ٢٥- محمد ربيع زناتي، وياسر أحمد القصرأوي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٦م.
- ٢٦- محمد مندور غازي: دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠٠٩م.
- ٢٧- مروه إبراهيم سيد: أسلوب الإدارة بالمشاركة في ضوء مبادئ الحوكمة بالإتحاد المصري للجهاز "دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.
- ٢٨- مصطفى حسين باهي، أحمد الأنصاري مبارك: مهارات القائد في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة الأنجلو، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٢٩- منيرة ضي النور محمد: أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الأداء في المؤسسات الحكومية "دراسة حالة جامعة كردفان الأبيض"، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٠م.
- ٣٠- موسى أحمد السعودي : أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها في المنشآت الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (١)، مجلد (٩)، ٢٠١٣م.
- ٣١- نسرین عبدالله أرمنازی: التمكين الإداري للمرأة وعلاقته بالأبداع بالمؤسسات الرياضية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، الإسكندرية، العدد (٤)، المجلد (٩٨)، ٢٠١٨م.
- ٣٢- هيام الشريدة : أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٨م.
- ٣٣- هيثم عبد الغفور مخصيد: أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي "دراسة على عينة من العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد (٣)، المجلد (٣١)، ٢٠١٧م.

٣٤- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 35- **Daft, Richard L. (2009):** organizational Theory and Design, 8th ed., Tomson- south- western, ohio.
- 36- **Eccles , Tony ,(1993):** The Deceptive Allure OF Empowerment, Long to team think, Emerald, work study, Vol.(52), No.(5).
- 37- **Kumar, Shruti (2016):** Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: role of psychological empowerment, Journal of work place learning, Vol. 28 Iss8